

新产品研发流程优化与研发项目管理

(2015 年版)

课程背景

党的十八大报告首次明确提出**实施创新驱动发展战略**，把科技创新摆在国家发展全局的核心位置，这对各级研发管理者无疑是针强心剂！实施创新驱动发展战略，根本的动力来自深化我们的研发管理体系改革，在这个转变的过程中，“**中国企业除了研发别无选择**”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

1. 如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，快速将产品推向市场；
2. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“**优生优育**”；
3. 如何建立一个**真正的“以客户为中心、以市场为导向”**的研发组织体系，快速响应市场需求；
4. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，**明确公司价值导向**；
5. 产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等**相关职能部门协同工作**；
6. 如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，从**制度上保证公司的成功**；
7. 研发资源管理中的“**会哭的孩子有奶吃**”、一个人做多个项目资源冲突、公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先、开始了项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断；
8.

参加对象

企业 CEO/董事长、研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等

培训收益

- 1、分享讲师数百场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
- 3、掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
- 4、掌握科学的新产品开发流程和研发项目管理操作方法
- 5、分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训

课程大纲

壹、 研发流程与项目管理的定位分析

1. 研发项目成功的七大要素分析
2. 产品开发流程与研发项目的关系
3. 做好研发项目管理的四大前提条件
4. 推行研发项目管理的三大分离之：技术开发与产品开发相分离
5. 推行研发项目管理的三大分离之：商业决策同技术评审相分离
6. 推行研发项目管理的三大分离之：产品线和资源线相分离
7. 产品成功的三大标准是什么？我们的项目立项书中有无提及？

8. 研发项目管理的基本概念
 - 1) .产品与项目的区别？
 - 2) .项目的属性
 - 3) .研发项目管理的五大过程组
 - 4) .研发项目管理的九大知识领域
9. 案例研讨与分析

贰、 研发流程与项目管理的组织保障：产品开发的组织与团队

1. 典型的研发组织模式：职能型、项目型、矩阵式
2. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
 - 1) .部门之间协调困难
 - 2) .人员忙闲不均
 - 3) .设计更改频繁
 - 4) .研发人员忙于救火
3. 沟通效率低下的原因分析：
 - 1) .职能型组织结构？
 - 2) .是否推卸责任和扯皮？
 - 3) .如何推倒厚重的部门墙？
 - 4) .文化的建设：三讲、三不讲……
4. 公司级的投资决策委员会
5. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件
6. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 1) .项目组的N大金刚
 - 2) .重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
 - 3) .QA与QC的区别
 - 4) .PM的素质要求与培养方式
7. 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
8. 演练与问题讨论：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

参、 产品开发的结构化流程

1. 产品开发流程优化的方法论（Design Flow）
2. 开发流程需要结构化的11大征兆
3. 开发流程优化的方法：七步成诗
4. 产品开发流程如何结构化：7-8层级
 - 1) .结构化流程的层次划分
 - 2) .业界的产品开发流程架构示例
 - 3) .业界的产品开发详细流程示例
 - 4) .业界的产品开发子流程示例
 - 5) .业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例
5. 咨询案例分享：如何把产品开发变成不仅仅是研发部的事情？ – 流程中固化其行为
6. 咨询案例分享：基于业务的研究项目管理的构造过程
7. 研讨：用黄纸贴和Workshop方式完成某研发流程

四、 研发项目的立项管理

1. 研讨：目前立项时遇到的问题

2. 项目立项基于何处而来？产品规划？客户需求？……
3. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
4. 产品包需求如何定义
5. 各职能部门的 DfX
6. 业务计划书的编制
7. 立项决策如何进行？
8. 项目立项时应关注“四项基本原则”
 - 1) .市场可行性
 - 2) .技术可行性
 - 3) .商业模式-如何赚到钱？
 - 4) .风险管理：定性描述
9. 收集并分析需求的方法
 - 1) .演示：《需求说明书》
 - 2) .建立全员化的需求收集制度
 - 3) .客户陈述 – 需求描述
 - 4) . \$ APPEALS
 - 5) .KANO 模型
 - 6) .AHP
 - 7) .需求的分解与分配

伍、 研发项目的质量管理（结构化的评审体系）

1. 打造四级结构化质量管理体系
2. 产品开发中业务决策的意义
3. 高层领导在产品开发中扮演的角色（“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管）
4. 业务决策团队的角色构成与职责定义
5. 商业决策在新产品开发过程中的定位
 - 1) .6-8 大商业评审点
 - 2) .各业务决策点的评审要素
 - 3) .产品开发中业务决策支撑
 - 4) .商业决策的流程分析
6. 产品开发过程中的技术评审有哪些？
 - 1) .新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点
 - 2) .如何建立技术评审的 Check List，从而使得经验固化
 - 3) .技术评审的流程分析：QA、PM、系统工程师、技术评审专家……
 - 4) .如何避免评审的效率低下及流于形式
 - 5) .实例讲解：某 IT 公司技术评审的实际操作

六、 研发项目的计划管理

1. 研发项目的计划模板如何制定？
2. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
3. 项目计划控制中常见问题和解决办法
4. 项目的分层实施与分层监控
5. 监控计划
 - a) 监控点设置原则
 - b) 监控计划总揽图

- c) 监控计划一览表
- 6. 项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
- 7. 项目控制手段：项目例会
 - a) 项目例会种类
 - b) 例会议程和内容
- 8. 项目控制手段：计划变更控制
 - a) 变更控制流程
 - b) 计划滚动刷新
- 9. 项目控制手段：状态转移
- 10. 项目控制手段：业务决策评审
- 11. 项目控制手段：状态转移
- 12. 项目控制手段：业务决策评审
- 13. 产品规划要合理、且有节奏感
- 14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
- 15. 质量管理：业务评审、技术评审
- 16. 计划监控：演示 PERT 图等
- 17. 演练：找关键路径、资源的合理分配
- 18. 咨询项目演示：《某家电企业的研发项目管理手册》

七、 研发项目的风险管理

- 1. 风险和问题的区别
- 2. 风险的定性分析
- 3. 从两个维度分析
 - 1) .发生概率
 - 2) .影响程度
 - 3) .风险分析矩阵表
- 4. 风险管理计划模板
- 5. 打造研发过程管理的风险管理知识库

八、 如何成功实施产品开发管理体系的优化

- 1. 如何根据企业的实际情况选择产品开发管理体系优化的三个模式（小改进、优化、变革）
- 2. 变革失败的原因分析
- 3. 成功实施变革的关键要素
- 4. 企业如何实施变革管理
- 5. 如何处理变革管理中人的问题
- 6. 成功实施管理变革的案例分享